

Produktionsverbindungshandel:

## Mit den Vertriebspartnern den Markt bearbeiten

von Lothar Lay, Ilsfeld

**„Wir sind Partner.“ Diese Parole wird im Produktionsverbindungshandel (PVH) oft verkündet. Faktisch ist die Beziehung beim PVH aber meist eher von wechselseitigen Forderungen geprägt. Das erschwert nachhaltige Erfolge für die Hersteller der in der Industrieproduktion benötigten Güter und für ihre Vertriebspartner.**

Alltag im Produktionsverbindungshandel (PVH). Voller Euphorie startet ein Hersteller von Industriegütern die Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner. Beide Seiten sind voller Zuversicht. Denn sie erhoffen sich von der Zusammenarbeit höhere Umsätze und Erträge. Doch bereits nach kurzer Zeit stellt sich auf beiden Seiten eine gewisse Ernüchterung ein. Denn der Zwischenprodukte- oder Betriebsmittel-Hersteller erhoffte sich von seinem Vertriebspartner – also zum Beispiel dem Großhändler oder Makler – eine offensive und professionelle Verkaufsarbeit. Und der Vertriebspartner? Er erwartete von dem Hersteller primär eine tatkräftige Vertriebsunterstützung – zum Beispiel in Form zusätzlicher Rabatte. Und nun wurde aus der „Zusammenarbeit“ ein endloses Gerangel um Sonderkonditionen für einzelne Aufträge und zusätzliche Gelder für Vertriebsaktionen.

man oft, wenn Hersteller ihre Industriegüter wie zum Beispiel Teil- und Halbfabrikate oder Werkzeuge über Vertriebspartner vertreiben. Vor allem aus folgendem Grund: Die Vertriebspartner sind keine Angestellten des Herstellers. Sie sind selbstständige Unternehmer mit eigenen Interessen. Folglich kann der Hersteller sie schwerer steuern als eigene Mitarbeiter. Das führt immer wieder zu Konflikten.

### **Beziehung von einem Miteinander geprägt?**

Oft werden diese Konflikte im Produktionsverbindungshandel (PVH) nach dem Gesetz des Stärkeren – scheinbar – gelöst. Das heißt, der stärkere Partner diktiert dem anderen seine Bedingungen. Verfügt der Industriegüterhersteller zum Beispiel über eine starke Marke, die der Großhändler führen muss, weil Kunden danach fra-

Solche Prozesse beobachtet

**Fortsetzung umseitig**

gen, sitzt der Hersteller meist am längeren Hebel. Umgekehrt kann der Vertriebspartner eine Art „Platzhirsch“ sein, der gewisse Marktsegmente so stark dominiert, dass er dem Hersteller vorgeben kann: „Ich vertreibe Ihre Produkte nur, wenn ....“

Langfristig leidet der schwächere Partner stets unter der Knute des stärkeren – auch emotional. Also strebt er danach, die Situation zu ändern – zum Beispiel, indem er als Händler oder Makler parallel eine Beziehung zu anderen Lieferanten aufbaut. Oder er führt zwar formal die Produkte des Herstellers x, um seinen Kunden sagen zu können „Ja, ich kann Ihnen auch Fräsen (oder Aggregate oder Sensoren oder Stahl-Coils oder ...) des Herstellers x liefern“. Im persönlichen Kontakt schwärmt er den Kunden aber so lange von den Produkten des Konkurrenzbieters vor, bis diese das Wettbewerbsprodukt kaufen. Dadurch werden die Umsatzpotenziale des Erstlieferanten kannibalisiert, und nichts wird dazu gewonnen.

Ähnlich verhält es sich, wenn der Vertriebspartner der stärkere Partner ist, der die Bedingungen der Zusammenarbeit diktiert. Dann wird der Hersteller versuchen, seine Abhängigkeit von diesem „Partner“ zu mindern – zum Beispiel indem er parallel andere Vertriebspartner aufbaut und stärkt. In beiden Fällen gehen die synergetischen Effekte einer gemeinsamen Kunden- und Marktbearbeitung verloren. Das Heben weiterer Umsatz- und Ertragspotenziale bleibt für beide Partner aus.

#### Gemeinsam Handeln statt voneinander fordern

Dieses Ziel können die Partner nur erreichen, wenn sie gemeinsam überlegen: Wie können wir, indem wir unsere Stärken und Kompetenzen bündeln, unseren Markt so bearbeiten, dass wir beide davon profitieren? Dies setzt ein Umdenken aller Beteiligten voraus. Die Marktpartner müssen sich bewusst machen, dass sie beide dasselbe Ziel haben – nämlich: wirtschaftlich so erfolgreich wie möglich zu arbeiten. Dies wird zwar in den gemeinsamen Gesprächen oft verkündet. Es fehlen aber meist die erfolgversprechenden Taten.

Nach wie vor drehen sich die Gespräche zum Beispiel zwischen den für bestimmte Gebiete, Branchen oder Produktgruppen zuständigen Vertriebsmitarbeitern der Hersteller und den Händlern fast ausschließlich um Produkte, Reklamationen und Lieferkonditionen. Und vielfach verkümmern die Vertriebsmitarbeiter zum „Troubleshooter“. Die zentrale Ursache hierfür: Sie haben noch nicht ausreichend verinnerlicht, dass sie gemäß der Maxime „Mache Deine Kunden erfolgreich, dann bist auch Du erfolgreich“ faktisch Betriebs- beziehungsweise Vertriebs- und Marketingberater der Vertriebspartner sind, die den Vertriebspartnern im Vertriebsalltag aktiv zur Seite stehen müssen.

#### Berater und Unterstützer der Vertriebspartner

Was dies heißt, sei an einem Beispiel erläutert. Angenommen der Gebietsverkaufsleiter eines Herstellers versteht sich als Vertriebs- sowie Marketingberater und -unterstützer. Dann spricht er mit den Vertriebspartnern zum Beispiel über Fragen wie:

- §- Welche Ziele haben Sie als Unternehmer?
- §- Bei welchen Kunden möchten Sie mit welchen Produkten und Leistungen mehr Umsatz und mehr Marge machen? Und:
- §- Wie kann ich Sie unterstützen, diese Ziele zu erreichen?

Statt die Vertriebspartner nur mit Geld zu unterstützen, das dann oft als Nachlass an die Industriekunden weitergegeben wird, unterstützen solche Gebietsverkaufsleiter die Händler beim Abverkauf – mit einem ganzen Bündel von strategisch und konzeptionell aufeinander abgestimmten Maßnahmen (siehe Kasten).

Diese konzeptionelle, intensive Betreuung der Vertriebspartner kostet viel Zeit. Also müssen sich zum Beispiel Gebietsverkaufsleiter, bevor sie Zeit und Energie investieren, fragen: Bei welchen Vertriebspartnern lohnt sich dieses Engagement? Wer hat das erforderliche Potenzial und bei wem besteht die Chance auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Zum Beispiel, weil das Gebiet des Vertriebspartners ein sehr großes Absatzpotenzial hat?

Um zu ermitteln, bei wem sich ein (weiteres) Engagement lohnt, sollten die Vertriebsbeauftragten der Hersteller zum Beispiel jährlich

bezogen auf alle Vertriebspartner eine Potenzial- und Chancen-Analyse durchführen, bei der sie sich unter anderem fragen:

- Wer ist ausbaufähig?
- Wo muss ein zweiter Partner ergänzend eingesetzt werden?
- Welcher Partner muss wie gehalten und gesichert werden?
- Welcher Partner muss (mittelfristig) ausgetauscht werden?

Dasselbe gilt umgekehrt für die Vertriebspartner. Auch sie müssen sich, bevor sie eine enge Partnerschaft mit einem Lieferanten eingehen (und diesen gegenüber dessen Mitbewerbern präferieren), selbstverständlich zunächst fragen: Lohnt es sich, auf dieses „Pferd“ zu setzen? Zum Beispiel, weil der Hersteller mir tatkräftig und pragmatisch hilft, neue Kunden(-gruppen) zu erschließen? Oder weil er mir als Industriedienstleister einen Spitzen-Support bietet? Clevere Vertriebspartner fordern genau diese Unterstützungen statt nur nach Sonderkonditionen und Schein-Werbekostenzuschüssen zu fragen.

#### Die Partner im Vertriebsalltag begleiten

Um gemeinsam erfolgreich sein zu können, muss man gemeinsam planen. In einem extra anberaumten Jahresgespräch – ohne Troubleshooting-Themen – wird zunächst beispielsweise analysiert:

- Wie ist die Struktur des „Gebiets“ des Vertriebspartners?
- Wer sind seine Zielkunden?
- Welche Ziele will er wie erreichen?

Aus den Antworten wird dann die Strategie abgeleitet, wie man gemeinsam attraktive Zielkunden oder Marktsegmente erobern kann. Ist die Strategie definiert, wird ein Maßnahmenplan formuliert, wie der Mittler seine Ziele erreichen möchte und welche Unterstützung der Hersteller ihm hierbei bietet.

Ist eine solche Basis für die Zusammenarbeit gelegt, haben auch die zum Beispiel

quartalsweisen Treffen der Vertriebsbeauftragten des Herstellers mit den Vertriebspartnern eine andere, höhere Qualität. Bei ihnen wird zum Beispiel darüber gesprochen, inwieweit die vom Vertriebspartner durchgeführten Marketing- und Vertriebsmaßnahmen von Erfolg gekrönt waren. Und wenn die Maßnahmen nicht den erhofften Erfolg hatten? Dann begeben sich die Beteiligten gemeinsam auf Ursachenforschung. Das heißt, sie schauen sich gemeinsam zum Beispiel nochmals die Adressen an, an die der Vertriebspartner einen Werbeflyer sandte, um zu ermitteln: Waren das vielleicht die falschen Personen oder Organisationen? Oder der Vertriebsmitarbeiter des Herstellers lässt sich nochmals die Angebotsschreiben zeigen, die an Interessenten gesendet wurden, um zu checken: Sind diese verkaufsfördernd, sprich „nutzenorientiert“ formuliert? Oder er hört dem Vertriebspartner zu, wie dieser ein, zwei Angebote nachtelefoniert, und gibt ihm anschließend Hinweise, wie er Kunden eventuell eher für den Hersteller und seine Produkte begeistern kann.

#### Auch die Partner-Betreuer brauchen Unterstützung

Der Vertriebsmitarbeiter des Herstellers nimmt also die Rolle (des Betriebs- und) Vertriebsberaters und -unterstützers wahr. Er coacht den Vertriebspartner bei seiner alltäglichen Vertriebsarbeit – ähnlich wie dies eine gute Führungskraft im Vertrieb mit ihren Mitarbeitern tut. Nicht von oben herab, sondern getragen von der Maxime: Wir wollen gemeinsam erfolgreich sein.

Eine so aktive, den Vertriebsprozess begleitende Unterstützung der Vertriebspartner können die Vertriebsmitarbeiter der Hersteller nur leisten, wenn sie das hierfür erforderliche Selbstverständnis haben. Außerdem müssen sie das erforderliche Vertriebs-Know-how und Führungsqualitäten haben. Daraus folgt: Sie müssen entsprechend geschult werden. Zudem benötigen sie eine vertriebliche und emotionale Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Diese müssen sie

**Fortsetzung umseitig**



für die proaktive Akquisition, verkaufsfördernde Angebotstexte statt bepreiste Materialaufstellungen, Konzepte zum Nachfassen der Angebote

Verkaufsförderungsmaßnahmen wie zum Beispiel Hausmessen  
Quelle: Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld

Lothar Lay arbeitet als Vertriebstrainer und -berater für die Vertriebsberatung PETER SCHREIBER & PARTNER, Ilsfeld, (Tel.: 07062/96 96 8; E-Mail: zentrale@schreiber-training.de; Internet: <http://www.schreiber-training.de>). Der Betriebswirt (VWA) sammelte vor seiner Beratertätigkeit 20 Jahre Praxiserfahrung im direkten und indirekten Vertrieb von Investitionsgütern und Industriedienstleistungen bei mehreren Konzernen.